

Вопросы формирования организационной готовности школы к изменениям

Введение

Тематика, которой занимается Вторая Санкт-Петербургская Гимназия в рамках опытно-экспериментальной работы - формирование организационной готовности к изменениям (далее ОГИ) в процессе управления образовательной организацией.

Учитывая особенности школы в условиях изменений, как специфической социальной организации, мы дали рабочее определение ОГИ: *организационная готовность к изменениям* – комплексное свойство образовательной организации, характеризующее её способность к созданию условий, способствующих наиболее эффективной реализации изменений, которое воплощается прежде всего в действиях управленческой команды и последующей трансформации организационной культуры.

Одним из важных этапов нашей работы являлось построение модели организационной готовности школы к изменениям. Именно, на основании модели мы можем оценить уровень организационной готовности школы к изменениям, определить механизмы формирования ОГИ, управлять ее развитием.

Основания для разработки модели ОГИ

Опираясь на результаты исследования С.В. Кривых и В.М. Жураковской [3, с.136-137], через основные группы структур мы рассмотрели специфические характеристики образовательной организации, как организации социально-педагогической:

–структура материально-учебной базы, социально-педагогическая ценность которой определяется в первую очередь в связи с педагогической деятельностью людей;

–структуры человеческих коллективов: педагогического, учащихся, управленческого аппарата;

–процессуальные структуры: являются очень сложными и проявляются через деятельность людей, но имеют в своей основе определенные объективные закономерности;

–информационная структура, в зависимости от своеобразия циркулирующей в ней информации выделяют: управленческо-информационную, социально-информационную и психолого-информационную подструктуры.

Исходя из обозначенных подструктур, в информационной структуре школы, мы выделили три основных информационных поля образовательной организации – управленческое, социальное и психологическое.

Осуществляя поиск ответа на вопрос – какой может быть модель ОГИ – мы взяли за основу уровневую модель, предложенную С.Ю. Ивановым, В.Н. Тренивым и И.В. Халитовой [1]. Данная модель содержит описание следующих аспектов: виды; признаки готовности и неготовности организации к изменениям; уровни организации, на которых можно определять ОГИ; задачи организационной готовности в рамках функционирования организации; структура организационной готовности, важность отдельных составляющих.

Авторами показано, что в ходе изменений по-разному могут сочетаться признаки готовности, что является одним из определяющих факторов успеха реализации изменения. И отмечается, что «наиболее критичными на практике являются признаки неготовности. Один – два признака неготовности могут свести на нет все усилия по подготовке и реализации изменений. К числу таких признаков относятся, например, социальная напряженность, сильное сопротивление персонала, некомпетентность руководства или нежелание меняться, недостаток человеческих ресурсов» [1].

В ходе опытно-экспериментальной деятельности предложены следующие направления работы по оценке ОГИ и управлению её развитием с учетом возможного охвата основных информационных полей ОО:

–*готовность управленческой* команды гимназии, которая является ведущей в развитии ОГИ и проявляется в действиях управленческой команды;

–*психологическая* готовность педагогического коллектива, значимость которой важна не только как отношение человека к изменениям, но учитывает и разные адаптационные возможности членов коллектива;

–*социальная* готовность организации (как готовность взаимодействовать в едином ценностно-смысловом континууме), определить и оценить развитие которой можно на основе выявления типа организационной культуры ОО.

Как результат предложена динамическая модель развития ОГИ образовательной организации. Графически модель выглядит как три взаимопересекающиеся окружности, каждая из которых представляет три основных информационных поля ОО, в которых определены направления работы ОО по развитию ОГИ.

Центральная область пересечения визуально отражает степень развития ОГИ: чем больше площадь пересечения, тем больше согласована и результативна работа по выделенным направлениям и, следовательно, выше уровень развития ОГИ. Возможно предположить, что зоны пересечения двух окружностей с большой степенью вероятности могут являться зонами *командообразования*, т.е. создания и работы управленческой и

педагогических команд, выступающих драйверами развития разных видов готовности.

Представим возможные пути формирования организационной готовности школы к изменениям в этом контексте: создание и работа управленческой и педагогических команд, как механизмы быстрой мобилизации ресурсов в процессе происходящих изменений.

Деятельность педагогических команд, как механизм формирования ОГИ

Учитывая необходимость изменений, которые определяются для школы в рамках государственной образовательной политики, мы должны особое внимание обращать и на инициативы «снизу», идущие от педагогов Гимназии, поддерживать их системными управленческими решениями. Эта необходимость подтверждается и результатами социопедагогической диагностики, проведенной по методике рамочной конструкции типологии оргкультур К. Камерона и Р. Куина [4]. Особенностью педагогического коллектива Второй Санкт-Петербургской Гимназии является ярко выраженное стремление к «авторской школе» (клановый тип оргкультуры), к реализации собственных творческих идей.

Значимую роль для учителя в этом процессе играет возможность его включения в объединяющую деятельность с другими коллегами. На основании этого мы делаем вывод о необходимости системных последовательных управленческих решений, направленных на разные виды объединяющей деятельности педагогов:

- на развитие организационной культуры,
- на организацию общешкольных или межшкольных событий,
- на повышение квалификации внутри школы для команд педагогов,
- на реализацию педагогических проектов.

Именно эти механизмы должны обеспечить нам быструю мобилизацию ресурсов в процессе происходящих изменений.

Этот вывод обусловлен эффектами, которые порождаются от работы учителя в педагогической команде: кооперация и отношения сотрудничества; интенсификация процессов (социально-психологические эффекты группы); новизна задач; новые роли; новые компетенции; новый уровень понимания, осознания, профессионального сознания и самосознания. Появляется новый уровень личной активности и *умение работать в условиях изменений*. Мы можем говорить, что у педагога происходит *формирование компетенции по управлению изменениями в собственном профессиональном развитии*.

Рассмотрим подробнее возможности, которые дает учителю педагогическое проектирование. Педагогическое проектирование - одно из направлений социального проектирования, направленное *на создание и изменение*, организованных процессов образования, воспитания и обучения (Е.С. Заир-Бек).

Задачами педагогического проектирования являются [1]:

—обоснование конкретных направлений поиска в создании условий для воспитания и развития человека, актуализации его внутренних сил, социального самоопределения и становления;

—прогнозирование развития педагогических систем и процессов;

—создание, обеспечение, организация процессов педагогической деятельности, которые позволят определить желаемые результаты в образовании и реализовать их достижение;

—педагогический анализ и на его основе координация деятельности педагогов и коррекция педагогических процессов.

Основные вопросы, которые необходимо решить для успешности реализации поставленных задач:

—что нужно сделать, чтобы реализовать проект? предметная область: цели, задачи, виды работ, основные результаты, масштабы, сложность, допустимые сроки;

—как сделать? основные идеи реализации;

—кого касается проект? круг основных пассивных участников;

—каковы мотивы участников проекта? способы организации и мотивации участников;

—кто будет выполнять проект? круг основных активных участников.

И, наконец, чтобы работа в проектной команде состоялась, важно придерживаться правил работы в команде:

—в команде нет авторитарных лидеров;

—все члены команды активны, то есть вносят свой вклад в общее дело; нет так называемых «спящих партнеров»;

—все члены команды получают удовлетворение от общения друг с другом в процессе совместной деятельности, которая лично значима для каждого;

—ответственность за конечный результат несут все члены команды, выполняющие проектное задание.

Приведем некоторые направления деятельности педагогических команд Гимназии:

Команда «Речевая культура»:

—внедрение в педагогическую практику стратегий смыслового чтения через использование конструктора заданий на развитие четырех видов речевой деятельности (слушание, говорение, чтение, письмо);

—освоение семиотической дидактики и работы с текстами разной природы;

—создание современного творческого пространства в литературном крыле Гимназии.

Команда «Функциональная грамотность»:

—освоение банка заданий по оценке и формированию функциональной грамотности на сайте Российской Академии Наук;

—освоение работы на платформе Российской электронной школы

Команда «Проектная деятельность»:

—разработка собственных проектных задач, основанных на предметном и междисциплинарном содержании;

—внедрение практики использования проектных задач в образовательный процесс.

Очевидно, что в процессе этой деятельности у педагогов формируются новые профессиональные компетенции. Так, участники команды «Проектная деятельность» обучаются:

—составлять междисциплинарные задания метапредметного характера на основе одного текста;

—диагностировать мотивационный тип личности ученика и свой собственный;

—проводить экспертизу сформированности метапредметных умений учеников.

Деятельность представленных педагогических команд системно поддерживается управленческими решениями:

—определение приоритетных направлений деятельности Гимназии на текущий год в соответствии с Программой развития и закрепление их в локальных документах;

—определение проектных заданий, предполагаемых итоговых продуктов деятельности, кураторов направлений;

—рекомендации от администрации, методической, воспитательной служб по организации методической работы учителей и включению их в педагогические команды;

—координация формирования педагогических команд соответствующими службами;

—поддержка и сопровождение деятельности педагогических команд в течение года: обсуждение промежуточных результатов на совещаниях методических объединений; издание информационных листов, буклетов; поощрение моральное и премиальное;

—принятие управленческих решений для внедрения разработанных продуктов в педагогическую практику Гимназии;

—помощь педагогическим командам в подготовке материалов для представления опыта внешним коллегам.

В Программе развития Гимназии на 2021-2025 годы «Качество образования как основа самореализации личности» мы акцентировали внимание именно на совместной деятельности педагогов: профессиональное обучение в педагогических командах, совершенствование командной работы учителей в процессе внедрения педагогических практик, повышающих результативность образовательного процесса; ориентация на командную работу педагогов для эффективного внутреннего взаимодействия и сотрудничества с внешним педагогическим сообществом.

Такая деятельность способствует сохранению и развитию корпоративной культуры Гимназии с учетом новых вызовов, а так же формированию развивающегося профессионального сообщества педагогов

нашего учреждения на основе лучших традиций и актуальных тенденций петербургского образования.

Библиографический список

1. Иванов С.Ю., Тренёв В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. №49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-sotsialno-upravlencheskie-aspekty-i-tehnologiya-upravleniya>. С. 94.
2. Кравцов А. О. «Основы педагогического проектирования», 2014 URL: <http://www.myshared.ru/slide/708099/>
3. Кривых С.В., Жураковская В.М. Образовательная организация как социально-педагогическая система: синергетический подход / Мир науки, культуры, образования. № 1 (86), 2021. – С. 138.
4. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна, 2012 URL: <https://megalektsii.ru/s149563t5.html>